

Приймак Н.С.кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського**Pryymak Nataliia**Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky**ОПІР ЯК ІНТЕГРОВАНА СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ****RESISTANCE AS A COMPONENT
OF INTEGRATED ABOUT SOCIAL CHANGE MANAGEMENT**

У статті доведено, що функціонування підприємства як соціальної системи пов'язане з діяльністю стейкхолдерів чи внутрішньої коаліції впливу на зміни. Визначено, що опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва (ресурсу «праця», фактору внутрішнього середовища «персонал»), який виконує триєдину роль, а саме носія, причини та споживача опору змінам. Обґрунтовано, що реакція на зміни з боку носіїв людського фактору є можливою в трьох динамічних альтернативних варіантах, які потребують застосування окремих інструментів у межах управління змінами, таких як опір змінам, нейтралітет до змін, підтримка змін та сприяння їм. Реакція на зміни не є статичним станом, тому існують можливості її трансформації. Вивчення реакції на зміни стосовно інструментів управління змінами дало змогу виявити чотири точки біфуркації управління змінами. Висунуто тезу про недоцільність ідентифікації опору тільки із змінами, оскільки він рівною мірою може бути викликаний двома полюсними категоріями, а саме змінами та застоєм (стагнацією).

Ключові слова: зміни, управління змінами, опір, розвиток, стагнація, соціальна система.

В статье доказано, что функционирование предприятия как социальной системы связано с деятельностью стейкхолдеров или внутренней коалиции влияния на изменения. Определено, что сопротивление изменениям порождается именно наличием человеческого фактора производства (ресурса «труд», фактора внутренней среды «персонал»), который исполняет триединую роль, а именно носителя, причины и потребителя сопротивления изменениям. Обосновано, что реакция на изменения со стороны носителей человеческого фактора является возможной в трех динамических альтернативных вариантах, требующих применения отдельных инструментов в рамках управления изменениями, таких как сопротивление изменениям, нейтралитет к изменениям, поддержка изменений и содействие им. Реакция на изменения не является статичным состоянием, поэтому существуют возможности ее трансформации. Изучение реакции на изменения касательно инструментов управления изменениями позволило выявить четыре точки бифуркации управления изменениями. Выдвинут тезис о нецелесообразности идентификации сопротивления только с изменениями, поскольку он в равной степени может быть вызван двумя полюсными категориями, а именно изменениями и застоєм (стагнацией).

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, сопротивление, развитие, стагнация, социальная система.

The article proves that the functioning of the enterprise as a social system is related to the activity of the stakeholders or the internal coalition of influence on change. It has been determined that resistance to changes is caused by the presence of the human factor of production (the resource "labor", the factor of the internal environment "personnel"), acting in the triune role: the carrier, the causes and the consumer resistance to change. It is substantiated that the response to changes in human factor carriers is possible in three dynamic alternatives that require the use of separate tools within the framework of change management: resistance to change; Neutrality in relation to changes; support and promotion of change. The reaction to change is not a static state, and therefore there are possibilities for its transformation. The study of the response to changes in the management tools of change has revealed four bifurcation points of change management: the source of resistance is the transition

from a neutral position to change, requires the revitalization of tools to overcome change; control and information measures in the framework of neutrality to change are ineffective; compilation with tools to overcome resistance is expedient; overcoming resistance to changes gave results, the state of negation of changes changed to a neutral attitude towards them; measures of control and information in the framework of neutrality to changes proved to be effective, compilation with motivation and positive reinforcement tools is expedient. It is impossible to determine the most important type of reaction to change, however, the desired type is the support for change, and resistance is the most threatening type of reaction that requires a separate focus of the change management system. The author proposes the idea of impossibility of identifying resistance only with changes, because, it can equally be caused by two pole categories: changes and stagnation (stagnation). Thus, resistance to changes, if any, in the enterprise, may manifest itself as a response to management decisions aimed at development. Another situation of resistance in an enterprise can be this: the enterprise (or functional area) is in a stagnant stage (stagnation), which initiates the emergence of resistance, which, in turn, leads to changes.

Key words: changes, change management, resistance, development, stagnation.

Постановка проблеми. Управління змінами в системі менеджменту підприємства є відносно новою галуззю управлінської науки, яка виникла в середині ХХ сторіччя у західній науковій практиці. Як і більшість наукових теорій, в практику господарювання українських теоретиків та практиків управління змінами було перенесено автоматично з багажем здобутків та знань, які почали застосовуватися на практиці та проходити адаптацію до вітчизняних реалій. Універсальний характер моделей та теорій управління змінами (модель «Айсберг», теорії «Е» і «О» тощо) дав змогу українським менеджерам активно застосовувати західні прийоми управління, проте питання опору змінам та шляхів його подолання видались непридатними для застосування у вітчизняному HR-менеджменті та управлінні змінами, тому вони потребують напрацювання власних інструментів та теоретичної бази для застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти управління змінами та опору змінам досліджувалися значним колом науковців, до яких можна віднести таких, як К. Левін, І. Адізес, Б. Бернард, І. Ансофф, К.А. Пріб, В.В. Хмуров, Т.З. Гвініашвілі, Є.Л. Гринь, О.Ю. Гусева. Проте єдності наукової думки про природу опору, механізми його виникнення та реалізації не досягнуто, що актуалізує дослідження.

Метою статті є визначення місця опору в системі управління змінами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все слід зазначити, що під опором змінам варто розуміти складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін.

В умовах структурування середовища діяльності підприємства внутрішнє та зовнішнє середовище є абсолютно рівноправними та однаково визначають успіх й ефективність реалізації змін та управління змінами. Одним

з найбільш динамічних та складних факторів внутрішнього середовища підприємства є люди. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що підприємство перш за все є групою людей, яка об'єднує всі зусилля та злагоджено працює для досягнення мети, тому людський фактор – це найважливіший фактор організації. Його роль визначається здібностями та обдарованістю працівників, їх потребами та поведінкою, знаннями та ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо [1, с. 358].

Управління змінами сучасного підприємства, яке має ринкову орієнтацію та є складною соціально-економічною системою, пов'язане з діяльністю стейкхолдерів чи внутрішньої коаліції впливу на зміни. Стейкхолдери є одними із суб'єктів управління змінами, а їх діяльність впливає на підприємство як соціальну систему.

Ю.М. Лисецький, який досліджує функціонування підприємства за допомогою системного підходу, зазначає, що у соціальному аспекті підприємство є соціальною підсистемою суспільства, саме в ній здійснюється взаємодія суспільних, колективних та особистих інтересів, складаються відносини колективізму та взаємодопомоги [2, с. 163]. Отже, опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва (ресурсу «праця», фактору внутрішнього середовища «персонал»), який відіграє триєдину роль (рис. 1).

Отже, людський фактор виробництва виконує роль:

– носія опору змінам, що обумовлене такими аспектами:

1) властивість людських ресурсів як уречевленої фізичної та розумової діяльності людей, підкореної динамізму;

2) ключові компетенції персоналу та всього підприємства, які існують саме завдяки людським ресурсам та їх здатності до акумулювання, накопичення та реалізації унікальних навичок;

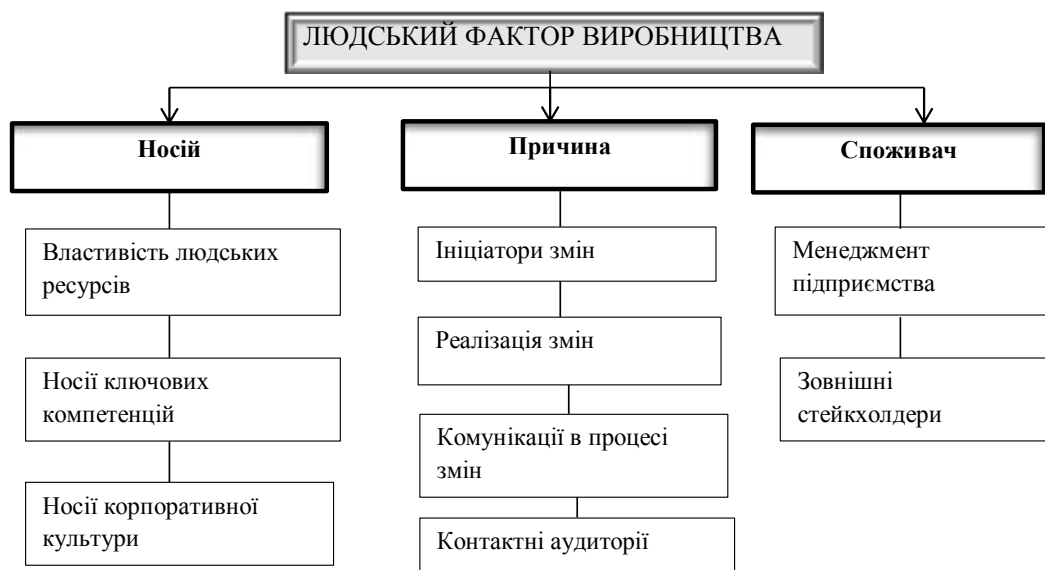


Рис. 1. Триєдина роль людського фактору під час опору змінам

Джерело: розроблено автором

3) існування корпоративної культури, що визначене не стільки самою організацією у будь-якому її організаційно-господарському втіленні, скільки існуванням персоналу в ній;

– причини змін та опору, що обумовлене такими аспектами:

1) те, що люди є ініціаторами змін в останньому їх уособленні, отже, одні з них породжують зміни, які в інших викликають опір;

2) виконання практичної реалізації змін людськими ресурсами;

3) можливість комунікаційних процесів, які супроводжують зміни, як викликати опір змін, так і бути його причиною;

4) виконання контактних аудиторій ролі третіх осіб в процесі змін, походження яких обумовлене зовнішнім середовищем, адже вони також представлені людськими ресурсами та породжують опір як в процесі двосторонніх контактів, так і в процесі зворотного зв'язку;

– споживача опору змінам, що обумовлене такими аспектами:

1) існування керуючої системи щодо керованої (різні ієрархічні рівні менеджменту);

2) існування зовнішніх стейкхолдерів щодо внутрішніх.

Задіяний в процесі діяльності та управління змінами підприємства людський фактор виробництва здатен напрацювати декілька динамічних реакцій на зміни, які потребують різних підходів (інструментів, стратегій) менеджменту змін (рис. 2).

На рис. 2. визначено, що реакція на зміни з боку носіїв людського фактору може мати три динамічних альтернативних варіанти, які

потребують застосування окремих інструментів в межах управління змінами:

- опір змінам;
- нейтралітет до змін;
- підтримка змін та сприяння їм.

Опір змін потребує вжиття заходів подолання опору; до реакції у вигляді нейтралітету доцільно вживати контролюючих заходів з елементами інформування; підтримка змін та сприяння їм потребують позитивного підкріплення у вигляді мотивації та стимулювання.

Реакція на зміни не є статичним станом, тому існують можливості її трансформації. Вивчення реакції на зміни щодо інструментів управління змінами дало змогу виявити чотири точки біфуркації управління змінами:

1) джерелом опору є перехід з нейтральної позиції щодо змін, потребують активізації інструменти подолання змін;

2) заходи контролю та інформування в рамках нейтралітету до змін є неефективними, доцільною є компіляція з інструментами подолання опору;

3) подолання опору змінам дало результати, стан заперечення змін змінено на нейтральне ставлення до них;

4) заходи контролю та інформування в рамках нейтралітету до змін виявились ефективними, доцільною є компіляція з інструментами мотивації та позитивного підкріплення.

Не можна визначити найбільш важливий тип реакції на зміна, проте бажаним типом є підтримка змін, а опір є найбільш загрозливим типом реакції, який вимагає окремого фокусу системи управління змінами.

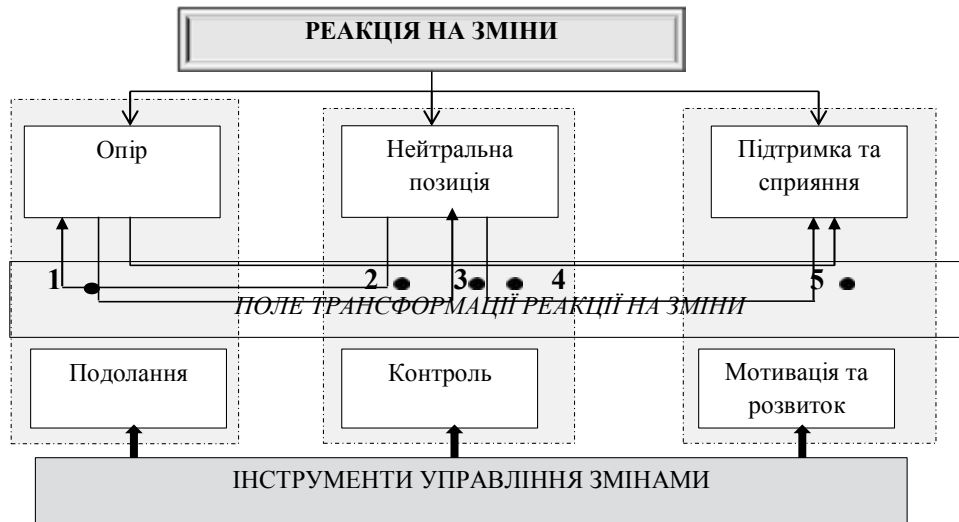


Рис. 2. Альтернативність реакції на зміни з боку людського фактору виробництва як передумова визначення фокусів управління змінами

Джерело: розроблено автором

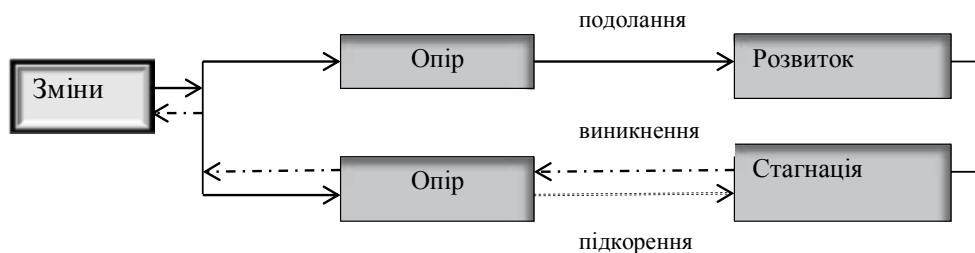


Рис. 3. Ключові полюсні ініціатори опору змінам в діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Система управління змінами фокусується на опорі не тільки під час провадження змін. Ми вважаємо, що недоцільно ідентифікувати опір тільки зі змінами та вважати опір виключно ознакою змін, оскільки він рівною мірою може бути викликаний двома полюсними категоріями, а саме змінами та застоєм (стагнацією) (рис. 3).

З рис. 3 видно, що опір змінам під час його виникнення на підприємстві може мати прояв як відповідь на управлінські рішення, спрямовані на розвиток. За такого розвитку ситуації у за умови ефективного управління опором з боку системи менеджменту та управління змінами опір буде подолано, а також досягнуто бажаного розвитку. Якщо опір змінам не буде подолано, то на підприємстві відбувається не розвиток, а стагнація.

Іншою ситуацією виникнення опору на підприємстві може бути така: підприємство (чи функціональний ареал) перебуває на стадії застою (стагнації), яка ініціює виникнення опору, що приводить до змін.

Отже, рис. 3 доводить, що опір не є ознакою змін, оскільки за певних обставин опір може сам ініціювати зміни, стати не їх наслідком, а першопричиною, каталізатором.

Висновки з проведеного дослідження. Управління змінами сучасного підприємства, яке має ринкову орієнтацію, є складною соціально-економічною системою, центральне місце в якій посідають люди, або людський фактор. Опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва, який відіграє триєдину роль, а саме носія опору змінам, причини змін та опору, споживача опору змінам. Реакція на зміни з боку носіїв людського фактору є можливою в трьох динамічних альтернативних варіантах, які потребують застосування окремих інструментів у межах управління змінами, таких як опір змінам, нейтралітет до змін, підтримка змін та сприяння їм. Опір змінам потребує вжиття заходів подолання; щодо реакції у вигляді нейтралітету доцільно вживати контролюючих заходів з елементами інформування; підтримка змін та сприяння їм потребу-

ють позитивного підкріплення у вигляді мотивації та стимулювання.

Система управління змінами фокусується на опорі не тільки під час провадження змін. Ми вважаємо, що недоцільно ідентифікувати опір тільки із змінами та вважати опір виключно ознакою змін, оскільки він рівною мірою може бути викликаний двома

полюсними категоріями, а саме змінами та застоєм.

Саме таке розуміння опору змінам дасть змогу не тільки ефективно управляти процесом змін, але й забезпечити налагоджування ефективного зв'язку між системою менеджменту та персоналом підприємства щодо трактування сигналів стосовно небезпек та ризиків діяльності.

Список використаних джерел:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 704 с.
2. Лисецький Ю.М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*. 2014. Вип. 1. С. 159–166.